

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 14058  
Хмельницького національного університету  
д.е.н., професору Євгенію РУДНІЧЕНКУ  
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016

## **РЕЦЕНЗІЯ**

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету **Остапчук Ольги Василівни** на дисертаційну роботу **Любки Віталія Степановича** на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг», подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### **Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт**

Актуальність теми дисертаційного дослідження **Віталія Степановича Любки** не викликає сумнівів, оскільки в умовах цифровізації економіки, посилення конкуренції та високої динамічності ринку послуг особливого значення набувають питання підвищення конкурентоспроможності саме бізнес-процесів підприємств. Автор обґрунтовано акцентує увагу на тому, що сучасні конкурентні переваги формуються не лише на рівні кінцевого продукту чи підприємства загалом, а безпосередньо в межах процесів створення споживчої цінності. Особливу наукову і практичну значущість робота має завдяки поєднанню процесного, ціннісно-орієнтованого та цифрового підходів до управління, а також фокусуванню на рекреаційно-туристичній сфері, яка в сучасних умовах потребує нових моделей адаптації, гнучкості та інтеграції у партнерські мережі. Важливим є і те, що дисертація пропонує нові теоретичні конструкції, зокрема поняття «структурна дисморфія бізнес-процесів», що розширює науковий інструментарій сучасного менеджменту.

Актуальність теми додатково підтверджується її зв'язком із науково-дослідною тематикою Хмельницького національного університету. Результати дослідження пов'язані з виконанням науково-дослідних тем,

присвячених проблемам ресурсного та інституційного забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем, а також питанням формування конкурентних переваг підприємств в умовах трансформації економічного середовища.

Вищевикладене обґрунтовує актуальність і своєчасність дисертаційної роботи **Любки Віталія Степановича**, яка спрямована на розвиток теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг в умовах цифровізації, посилення конкуренції та трансформації економічного середовища.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи мають належний ступінь обґрунтованості, що забезпечується ґрунтовним опрацюванням вітчизняних і зарубіжних наукових джерел з проблем конкурентоспроможності, бізнес-процесів, управління підприємствами сфери послуг, цифровізації сервісної економіки та ціннісно-орієнтованого менеджменту.

Достовірність отриманих результатів забезпечується коректною постановкою наукового завдання, логікою побудови дослідження, використанням загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема методів аналізу і синтезу, логічного узагальнення, системного підходу, структурно-функціонального аналізу, економіко-статистичного аналізу, моделювання, графічного методу, анкетування та інших методів, що дозволили автору комплексно дослідити проблематику управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, наукові публікації, матеріали конференцій, ресурси мережі Інтернет, аналітичні матеріали та результати власних досліджень автора. Наукові результати дисертації підтверджуються їх апробацією на науково-практичних конференціях, відображенням у фахових наукових публікаціях та практичною спрямованістю запропонованих рекомендацій.

У цілому ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій є достатнім, а сформульовані в дисертації результати характеризуються логічністю, послідовністю та науковою аргументованістю.

## **Зміст дисертаційної роботи**

Робота подана у формі рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний зміст дисертаційної роботи відповідає поставленій меті та сформульованим завданням дослідження. Робота має логічну, послідовну структуру, написана в науковому стилі, містить таблиці, рисунки та інші ілюстративні матеріали.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методи дослідження, сформульовано наукову новизну, розкрито практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про апробацію та публікації автора.

У першому розділі дисертації розкрито теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Автором здійснено термінологічний аналіз категорії «конкурентоспроможність», уточнено зміст поняття «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства», обґрунтовано специфіку послуги як економічної діяльності, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності. Значний науковий інтерес становить запропоноване автором поняття структурної дисморфії бізнес-процесів, що розглядається як дихотомія варіативності та стабільності їх елементів.

У другому розділі проаналізовано структурно-динамічні трансформації сфери послуг в економіці України, охарактеризовано особливості функціонування рекреаційно-туристичної сфери, а також досліджено проблеми конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств сфери послуг з позицій процесного підходу в управлінні. Автором обґрунтовано підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг та виявлено особливості структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення.

У третьому розділі зосереджено увагу на питаннях трансформації бізнес-процесів підприємств сфери послуг з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Автором запропоновано підхід до управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів на основі ціннісно-орієнтованого підходу, розроблено методика оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів, а також обґрунтовано практичні рекомендації щодо трансформації бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери з використанням цифрових інструментів, KPI та інших управлінських рішень.

Висновки дисертаційної роботи логічно випливають із виконаних досліджень, відображають основні результати та узагальнюють положення, сформульовані в розділах роботи.

## Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення Любки Віталія Степановича сформульовані самостійно та відображають особистий внесок здобувача у розвиток теоретико-методичних положень управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Проведений аналіз дисертаційної роботи та опублікованих праць автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачем, є такі:

*вперше* обґрунтовано теоретичні положення щодо структурної дисморфії бізнес-процесів у сфері послуг, яку автор розглядає як дихотомію варіативності та ритмічності (стабільності) бізнес-процесів, що визначає їх здатність одночасно забезпечувати персоналізацію сервісу, стабільність якості послуг та економічну ефективність функціонування підприємства. При цьому структурна дисморфія розглядається не лише як джерело ризиків і дисбалансів, а й як об'єкт управління, оптимізація якого здатна підвищувати конкурентоспроможність бізнес-процесів у сфері послуг;

*удосконалено* науковий підхід до трактування сутності терміну «послуга» – як економічної діяльності нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності в процесі динамічної взаємодії між виробником і споживачем; на відміну від інших, в його основу покладено феномен співтворення цінності надавачем і отримувачем послуги, що дає змогу розглядати послугу не як завершений результат діяльності, а як процес взаємного створення цінності, у межах якого формується унікальний клієнтський досвід, накопичення якого розширює можливості підприємства сфери послуг розвивати конкурентні переваги і підвищувати конкурентоспроможність;

*удосконалено* науково-методичний підхід до аналізу структурно-динамічних трансформацій сфери послуг у контексті забезпечення резильєнтності та сталого розвитку економіки, який, на відміну від існуючих, передбачає інтегроване використання показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг); це забезпечує більш повне відображення подвійної природи функціонування сфери послуг – як джерела формування доданої вартості та як середовища задоволення суспільних потреб, а відтак створює належне аналітичне підґрунтя для дослідження умов формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств цієї сфери;

*удосконалено* науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на поєднанні часткових показників, що

характеризують здатність бізнес-процесів створювати вищу споживчу цінність, із подальшим їх агрегуванням в інтегральний показник конкурентоспроможності. Запропонований підхід орієнтований на врахування особливостей бізнес-процесів підприємств сфери послуг, насамперед підприємств рекреаційно-туристичної сфери та закладів тимчасового розміщення, і дозволяє оцінювати конкурентні переваги бізнес-процесів не лише з позицій внутрішньої ефективності, а й з позицій їх здатності до включення у партнерські мережі створення цінності;

*удосконалено інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери з урахуванням можливостей сучасних цифрових технологій, що передбачає використання цифрових інструментів для безперервного циклу управління бізнес-процесами («збір даних – аналіз – мотивація – коригування»), а також інтеграцію показників конкурентоспроможності бізнес-процесів у систему КРІ персоналу. На відміну від традиційних підходів, запропоноване інструментальне забезпечення дозволяє пов'язати результати оцінювання бізнес-процесів із мотиваційним механізмом, підвищити керованість, адаптивність і результативність трансформації бізнес-процесів та посилити їх внесок у формування конкурентних переваг підприємства;*

*набув подальшого розвитку* понятійно-категоріальний апарат теорії конкуренції та процесного менеджменту в частині обґрунтування категорії «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства», яку в дисертації розглянуто як здатність бізнес-процесів формувати вищу споживчу цінність порівняно з конкурентами на основі поєднання технологічної досконалості виконання робіт, гнучкості у реагуванні на потреби клієнтів, ритмічності процесів, ефективного використання ресурсів та узгодженості процесної архітектури підприємства. Такий підхід розширює традиційне розуміння конкурентоспроможності, переносячи акцент із рівня підприємства загалом на рівень бізнес-процесів як безпосередніх носіїв конкурентних переваг;

*набув подальшого розвитку* підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери з позицій їх включення у мережеві бізнес-процеси та партнерські моделі створення цінності. У дисертації обґрунтовано, що конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємств сфери послуг доцільно розглядати також крізь призму їх здатності інтегруватися в партнерські мережі, забезпечувати інноваційне співтворення цінності та формувати передумови для реалізації конкурентних бізнес-стратегій у рекреаційно-туристичній сфері;

*набули подальшого розвитку* науково-практичні положення щодо трансформації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення та рекреаційно-туристичної сфери на основі логіко-концептуальної моделі стратегічного управління їх конкурентоспроможністю. У роботі обґрунтовано доцільність поєднання ціннісно-орієнтованого підходу, цифрових інструментів, мотиваційного механізму та управління структурною дисморфією бізнес-процесів, що дало змогу запропонувати концептуальну модель управління для підприємств рекреаційно-туристичного ринку регіону та конкретизувати підходи до оцінювання їх конкурентоспроможності в умовах мережевої взаємодії.

Отже, наукова новизна дисертаційної роботи **Любки Віталія Степановича** полягає у розвитку теоретичних положень, удосконаленні науково-методичних підходів та розробленні прикладних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Отримані результати мають належний рівень наукової обґрунтованості, відповідають спеціальності 073 «Менеджмент» та мають як теоретичне, так і практичне значення.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Викладені у дисертаційному дослідженні наукові положення є вагомим внеском у розвиток теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг та можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері процесного менеджменту, ціннісно-орієнтованого управління, цифрової трансформації сервісних підприємств і формування їх конкурентних переваг. Теоретичні узагальнення автора поглиблюють наукові уявлення про природу конкурентоспроможності бізнес-процесів, особливості її формування в умовах сервісної економіки, а також про можливості використання процесного, ціннісно-орієнтованого та мережевого підходів у сучасному менеджменті.

Зокрема, теоретично значущою у дисертації є обґрунтована автором концепція структурної дисморфії бізнес-процесів у сфері послуг, відповідно до якої варіативність і ритмічність (стабільність) бізнес-процесів розглядаються не як взаємовиключні характеристики, а як взаємодоповнюючі складові єдиної системи, оптимальне поєднання яких визначає здатність підприємства забезпечувати персоналізацію сервісу, стабільність якості послуг та економічну ефективність діяльності. Важливо, що автор пропонує розглядати структурну дисморфію як об'єкт управління, що розширює наукові уявлення про механізми формування

конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

Теоретичну цінність у дисертаційній роботі має і розвиток наукових уявлень про сутність послуги як процесу створення індивідуалізованої споживчої цінності у взаємодії виробника і споживача. Запропонований автором підхід поглиблює теоретичні засади дослідження бізнес-процесів підприємств сфери послуг, акцентуючи увагу на процесі співтворення цінності як ключовому джерелі формування їх конкурентних переваг.

Науковий інтерес методичного характеру становить підхід автора до аналізу структурно-динамічних трансформацій сфери послуг, який забезпечує більш комплексне бачення її ролі у забезпеченні резильєнтності та сталого розвитку економіки. Його використання розширює можливості дослідження середовища функціонування сервісних підприємств і створює належне аналітичне підґрунтя для оцінювання чинників формування їх конкурентних переваг.

Практикоорієнтований характер має удосконалене інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери. Його цінність полягає в органічному поєднанні сучасних цифрових технологій із процесним управлінням, використанні цифрових інструментів у безперервному циклі управління бізнес-процесами та інтеграції показників їх конкурентоспроможності у систему мотивації персоналу, що підвищує ефективність реалізації управлінських рішень. Запропонована система часткових та інтегральних показників дозволяє комплексно оцінювати бізнес-процеси з позицій їх здатності створювати споживчу цінність, забезпечувати адаптивність, ритмічність та результативність діяльності підприємства, що підвищує наукову обґрунтованість управлінських рішень.

Загалом, практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у дисертації науково-методичні підходи, моделі та рекомендації можуть бути використані у діяльності підприємств сфери послуг, насамперед підприємств рекреаційно-туристичної сфери, закладів тимчасового розміщення, а також інших сервісних організацій, діяльність яких базується на складній системі бізнес-процесів та орієнтації на формування індивідуалізованої споживчої цінності.

Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ТОВ «Санаторно-лікувальний комплекс «Перлина Поділля»» (довідка про впровадження № 18 від 06.05.2026 р.), ПП «ЕМ Компані» (Туристичний комплекс «Ruta Resort Poluana») (довідка про впровадження від 12.12.2025 р.) і ФОП «Ліпей Михайло Михайлович» (Готель «Лілея») (довідка про

впровадження від 19.12.2025 р.).

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент» «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» та «Менеджмент гетерогенних організацій» (довідка про впровадження № 116/37 від 24.04.2026 р.).

### **Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах**

Основні наукові положення та результати дисертації достатньою мірою висвітлені в опублікованих працях автора. За темою дослідження опубліковано 11 наукових праць, з них 6 статей у фахових виданнях України, віднесених до категорії Б, а також тези доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. У публікаціях відображено ключові положення дисертації, що стосуються конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг, їх структурної дисморфії, процесного підходу в управлінні та трансформації бізнес-процесів.

За формальними ознаками дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії: результати дослідження пройшли належну апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, основні положення дисертації висвітлено у фахових наукових публікаціях, а тематика роботи пов'язана з виконанням науково-дослідних тем Хмельницького національного університету, що підтверджує її наукову та практичну релевантність.

### **Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз змісту дисертаційної роботи, характеру використання наукових джерел, структури посилань та оприлюднених публікацій автора дає підстави стверджувати, що дисертація в цілому відповідає вимогам академічної доброчесності. У роботі наведено посилання на використані джерела, наукові положення інших авторів подано з належним цитуванням, а виклад результатів дослідження свідчить про самостійний характер виконаної наукової роботи.

### **Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Порівняльний аналіз анотації та основного змісту дисертаційної роботи свідчить про їх відповідність. Анотація відображає основні наукові

положення, результати та висновки дисертації, не містить змістових суперечностей із текстом роботи та загалом відповідає встановленим вимогам.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в процесі дослідження, та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи **Любки Віталія Степановича**:

1) У першому розділі автор здійснює ґрунтовний термінологічний аналіз категорії «конкурентоспроможність» та обґрунтовує доцільність введення поняття «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства». Разом із тим у тексті роботи подекуди простежується недостатньо чітко розмежування між конкурентоспроможністю підприємства як цілісної економічної системи та конкурентоспроможністю окремих бізнес-процесів як її функціональних елементів. На мою думку, доцільно було б більш чітко конкретизувати межі управлінського впливу саме на рівні бізнес-процесів та показати, яким чином їх конкурентоспроможність трансформується у конкурентні переваги підприємства загалом.

2) Значний науковий інтерес викликає введене автором поняття «структурної дисморфії бізнес-процесів», яке розглядається як дихотомія варіативності та стабільності процесів. Водночас теоретичне обґрунтування цього поняття потребувало б більш глибокої методологічної конкретизації. Зокрема, у роботі недостатньо чітко визначено критерії вимірювання меж допустимої варіативності бізнес-процесів та механізми практичного управління балансом між стандартизацією і персоналізацією послуг. Більш детальна формалізація цього підходу посилила б прикладну цінність запропонованої концепції.

3) У другому розділі автор обґрунтовано аналізує структурно-динамічні трансформації сфери послуг та особливості функціонування рекреаційно-туристичної сфери. Разом із тим аналітична частина роботи значно виграла б за умови ширшого врахування впливу сучасних цифрових платформ, сервісних екосистем та онлайн-агрегаторів на трансформацію бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Зокрема, потребувала б більш глибокого висвітлення роль цифрової взаємодії зі споживачем як чинника формування конкурентоспроможності бізнес-процесів у сервісній економіці.

4) Автор пропонує науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів на основі інтегрального показника та системи часткових критеріїв. Попри беззаперечну практичну цінність

такого підходу, методика оцінювання набула б більшої переконливості за умови детальнішого обґрунтування процедури формування вагових коефіцієнтів та джерел отримання первинної інформації. Крім того, у роботі доцільно було б ширше висвітлити питання адаптації запропонованої методики для підприємств різних масштабів та різних сегментів сфери послуг.

5) В третьому розділі роботи (табл. 3. 5, с. 184-185) автором розроблено типологію підприємницького лідерства, яка виступає одним із чинників формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Дійсно, запропонований підхід поглиблює розуміння ролі особистості підприємця у стратегічному розвитку підприємства, оскільки дозволяє пояснити відмінності у підходах до організації бізнес-процесів і формуванні конкурентних переваг однотипних за змістом надаваних послуг підприємств. Водночас певної конкретизації могли б потребувати критерії практичного віднесення підприємств до відповідних типів підприємницької поведінки.

6) У третьому розділі автор розробляє підхід до трансформації бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери та обґрунтовує використання цифрових інструментів і КРІ для підвищення їх конкурентоспроможності. Водночас окремі положення щодо інтеграції показників конкурентоспроможності бізнес-процесів у систему мотивації персоналу мають дещо загальний характер. На мою думку, робота набула б більшої практичної завершеності за умови конкретизації механізмів взаємозв'язку між результатами оцінювання бізнес-процесів, мотиваційними стимулами персоналу та досягненням стратегічних цілей підприємства.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність окремих підходів до її вирішення. Водночас вони не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, проведеного **Любкою Віталієм Степановичем**.

## **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК**

Дисертаційна робота **Любки Віталія Степановича** на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичних положень і

розроблення практичних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

Дослідження є цілісним, логічно структурованим, має завершений характер. Обрана тема дисертації розкрита, поставлену мету досягнуто, завдання дослідження вирішено. Робота виконана на належному науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях, її результати висвітлені у достатній кількості наукових публікацій.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Любки Віталія Степановича на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Любка Віталій Степанович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницького національного  
університету

Ольга ОСТАПЧУК

Підпис Ольги ОСТАПЧУК засвідчую:  
проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного  
університету



Олег СИНЮК